

Оксана В. Крещенко
**ТОВАРНІ ЗАПАСИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ
У КАТЕГОРІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

У статті досліджено сутність об'єкта управління в категорійному менеджменті. Розроблено геометро-графічну модель товарної категорії за структурними складовими елементами асортименту, а також її аналітичну системну модель. Запропоновано геометро-графіко-аналітичну модель взаємодії пропозиції/асортименту товарних запасів і попиту у ритейлі, яка доводить центральну роль товарних запасів як об'єкта управління в категорійному менеджменті.

Ключові слова: категорійний менеджмент; товарні запаси; ритейл; асортимент; попит. Форм. 10. Рис. 2. Літ. 15.

Оксана В. Крещенко
**ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ
В КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

В статье исследована сущность объекта управления в категорийном менеджменте. Разработана геометро-графическая модель товарной категории по структурным составляющим элементам ассортимента, а также ее аналитическая системная модель. Предложена геометро-графико-аналитическая модель взаимодействия предложения/ассортимента товарных запасов и спроса в ритейле, которая доказывает центральную роль товарных запасов как объекта управления в категорийном менеджменте.

Ключевые слова: категорийный менеджмент; товарные запасы; ритейл; ассортимент; спрос.

Oksana V. Kreschenko¹
**COMMODITY STOCKS AS A CONTROL
OBJECT IN CATEGORY MANAGEMENT**

The paper explores the essence of control object in category management. Geometric graphical model of product category and its analytical system model have been worked out according to structural component elements of assortment. Geometric graphical and analytical model of interaction between supply/assortment of commodity stocks and demand in retail was suggested, which proves the central role of commodity stocks as an object of control in category management.

Keywords: category management; commodity stocks; retail; assortment; demand.

Постановка проблеми. Головним завданням ритейлера є надання покупцям можливості обирати необхідний товар за асортиментом, якістю й ціною. Якщо асортимент товарів значний, і наявна жорстка конкуренція, традиційна функціонально-спеціалізована організація управління ритейлом призводить до зниження загальної ефективності роботи підприємства в цілому. Альтернативою традиційній функціональній організаційній концепції управління ритейлом, традиційному управлінню асортиментом і товарними запасами, традиційним взаємовідносинам з постачальниками та покупцями є концепція категорійного менеджменту.

Категорійний менеджмент передбачає спеціалізацію управлінських робіт не за функціями, а за товарними категоріями [8, 81; 9, 15–17]. Забезпечення попиту покупців при такому підході потребує більш пильної уваги й більш чіт-

¹ Makeevsky Economics and Humanities Institute, Ukraine.

кого та коректного управління товарним потоком, що забезпечує безперебійний процес споживання (продажу товарів).

Хоча концепція категорійного менеджменту з'явилася понад чверть століття тому і вже отримала світове визнання, проте для вітчизняного ритейлу це поки що нова бізнес-парадигма, тому необхідно більш ретельно дослідити її теоретичні аспекти, а саме – об'єкт управління у категорійному менеджменті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші публікації з категорійного менеджменту належать зарубіжним авторам, зокрема Р. Варлі [2], Г.Ж. Верра [14], М. Дурбану [10], М.Дж. Зенору [15], М. Рафіку [2], У.А. Таєру [13], Ф. Шпеєру [12] та іншим. У працях цих дослідників розкрито основні положення нової концепції управління й описано досвід її впровадження на західних підприємствах.

Українські і російські публікації з категорійного менеджменту почали з'являтися близько 10 років тому. Серед найбільш значимих можна виділити праці С.В. Балакірева [1], О.А. Бузукової [9], Д.В. Сидорова [7], С.В. Сисоевої [9], В.В. Снегірьової [8]. Зазначені автори зробили вагомий внесок у розробку теоретичних і методичних засад категорійного менеджменту.

Останні публікації науковців і аналітиків-практиків присвячені здебільшого питанням впровадження категорійного менеджменту в практику управління підприємствами, а також реалізації окремих його функцій і завдань. У зв'язку з цим необхідно виділити праці українського науковця В.А. Гросул [3], які відіграють важливу роль у дослідженні сутності та методичних аспектів категорійного менеджменту.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Вітчизняними та зарубіжними науковцями була висвітлена низка питань, пов'язаних з новою концепцією управління, – категорійним менеджментом. Але найчастіше в наукових працях дослідження категорійного менеджменту зводиться до загального опису його характеристик і майбутніх переваг від впровадження в діяльність підприємств. Однак недостатня увага приділяється саме дослідженням сутності об'єкта управління в категорійному менеджменті, тому в контексті вирішення проблем впровадження категорійного менеджменту у практику вітчизняного ритейлу дослідження сутності об'єкта управління є надзвичайно важливим.

Мета дослідження полягає в уточненні сутності об'єкта управління в категорійному менеджменті на підставі аналізу праць зарубіжних і вітчизняних науковців.

Основні результати дослідження. У спеціальній літературі вченими пропонуються різноманітні за формою, проте одноманітні за змістом визначення об'єкта управління в категорійному менеджменті. Об'єкт управління в категорійному менеджменті – це і торговельний асортимент підприємства, і його окремі товарні категорії, і зв'язки й співвідношення між ними [1, 3; 5, 2; 6, 94; 7, 74; 8, 83; 9, 10–11]. Але на практиці, як зауважує В.В. Снегірьова, «під об'єктом управління розуміється, як правило, вся система реалізації – від закупівлі товарів у постачальників до реалізації товарів покупцям» [8, 83].

Отже, йдеться про дуальний характер об'єкта управління в категорійному менеджменті. По-перше, це асортимент і товарні категорії. По-друге, це процес усієї системи реалізації. З огляду на це, доцільно розкрити сутність товар-

ної категорії і розібратися, чи є *торговельний асортимент і його окремі товарні категорії* якимось новітнім об'єктом управління в торгівлі і чи є саме він *об'єктом управління* у категорійному менеджменті?

Товарний асортимент сегментується на окремі товарні категорії відповідно до потреб, смаків й уподобань покупців на основі оцінки рейтингу продавців або проведення фокус-груп.

Товарна категорія – це група товарів, які в процесі задоволення потреб сприймаються покупцями як взаємозалежні й взаємозамінні. У результаті сегментування кожна товарна категорія одержує своє найменування, що відображає сутність і призначення товарів, які складають дану категорію [1, 4; 5, 9]. Тобто товарна категорія – це така сукупність товарів, об'єднання яких в групу для спільного управління відповідає цілям і завданням категорійного менеджменту [8, 96].

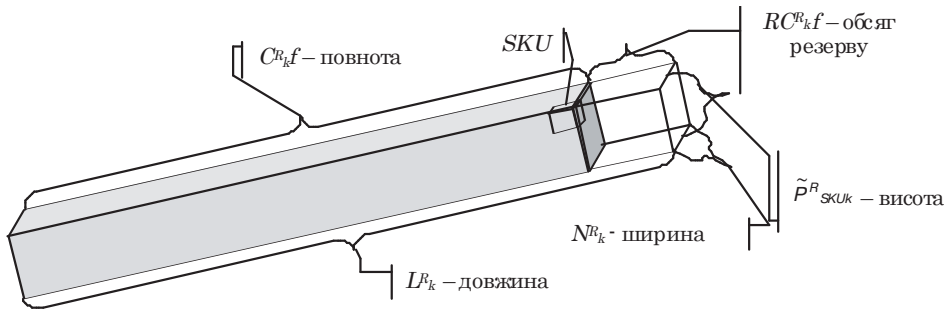
Товарні категорії формуються іноді всупереч загальноприйнятій логіці й законам товарознавства, але в чіткій відповідності до запитів і потреб споживачів. За таких умов до категорії можуть бути віднесені товари з різних класів і груп.

Варто зауважити, що майже всі елементи класифікації можуть бути поділені на більш дрібні позиції, тобто класи й групи поділяються на підкласи й підгрупи, товарні категорії – на підкатегорії, сегменти – на підсегменти. Проте незмінним є один принцип: першою позицією є простий перелік товарів (тобто «товарна номенклатура»), а остання позиція належить найменшій одиниці товарної номенклатури, класифікації, категорії тощо, тобто окремій одиниці товару або SKU (stock keeping unit – одиниця складської наявності товарів), а фактично – це асортиментна позиція (одиниця однієї товарної групи, марки, сорту в одному типі упаковки однієї розмірності, ємності, кольору тощо); це відмінність, яка виділяє товар [11].

Категорія за асортиментом має багато ознак. До головних, які характеризують стан асортименту товарів у категорії, належать ширина, глибина (довжина), повнота й висота асортименту (висота, за визначенням Т.С. Жданової, «це середня ціна асортиментної групи» [4, 41]).

Товарну категорію можна представити у вигляді геометро-графічної моделі (рис. 1).

Ядро асортиментів, його основа – асортиментний мінімум. Це перелік товарних позицій, які мають бути постійно наявними у конкретному ритейлері (або у всіх магазинах мережі) у будь-який період часу, незалежно від сезону. Товари, що входять в асортиментний мінімум, мають контролюватися категорійними менеджерами постійно. Допускати дефіцит цих товарів неприпустимо. Для ефективного функціонування ритейлера бажано, щоб показник C_{kf}^R (повнота асортименту) завжди був вищим за асортиментного мінімуму. Категорійний менеджер повинен контролювати рівень коефіцієнта наповненості KC_k («наповненість» – це коефіцієнт відповідності наявного (фактичного) асортименту (C_{kf}^R) його стратегічній асортиментній матриці (або повноті запланованого асортименту – C_{kp}^R), розробленій відповідно до попиту споживачів).



L_k^R – довжина товарної категорії або кількість SKU у межах товарної категорії, яка дорівнює сукупності всіх SKU за всіма групами товарів (N) або підкатегоріями; N^R – ширина асортименту або кількість товарних груп, що входять в дану категорію (підкатегорію) товару рітейлера; \tilde{P}_{SKU}^R – висота, середньозважена ціна SKU товарної групи; SKU – одиниця однієї товарної групи, марки, сорту в одному типі упаковки однієї розмірності, емності, кольору тощо; $C_{k f}^R$ – повнота асортименту, або фактичний стан асортименту товарної категорії рітейлера; $RC_{k f}^R$ – обсяг резерву або асортиментний потенціал, який являє собою різницю між обсягом асортименту SKU у стратегічній асортиментній матриці і показником фактичної повноти $C_{k f}^R$.

Рис. 1. Геометро-графічна модель товарної категорії за структурними складовими елементами асортименту, авторська розробка

На підставі вищевикладеного пропонується така форма аналітичного запису моделі товарної категорії:

$$L_k^R = \sum_{i=1}^N L_{SKUi};$$

$$C_{k f}^R = \sum_{i=1}^N SKUi \times P_i; \tag{1}$$

$$Kc_k = (C_{k f}^R \times 100 \% / C_{k pl}^R) \rightarrow \max.$$

Необхідно зауважити, що модель асортиментної матриці буде повністю відповідати геометро-графічній моделі товарної категорії, що наведена на рис. 1 тільки тоді, коли формат рітейлера передбачатиме монокатегорію. Якщо в рітейлері передбачається виділення декількох категорій, то її модель являтиме собою комплекс моделей окремих категорій.

Розглянемо, що являє собою асортимент у вимірі товарної маси, реальних товарних потоків. Тобто наступним важливим моментом даного дослідження є виявлення й обґрунтування того, що може бути визнано об'єктом управління в категорійному менеджменті.

В.В. Снегір'ова пропонує доволі нестандартний підхід до завдань управління торговельним асортиментом [8, 51–54]. На думку автора, завдання управління асортиментом можна умовно розділити на два підзавдання: 1) вплив на асортимент з метою досягнення максимально можливої відповідності попиту; 2) розширення частки задоволеного попиту в межах дійсного попиту сегмента [8, 53–54].

Сама ідея, логіка й висновки автора вельми цікаві та нестандартні, але запропоновані В.В. Снегір'овою [8] схеми взаємодії таких показників, як попит, торговельний асортимент і товарооборот, необхідно розглядати з іншої позиції.

Одразу виникає питання щодо «леза Оккама»: чи є сенс утворювати нові об'єкти управління, коли можна використовувати вже існуючі? Слід зазначити, що об'єктом управління категорійного менеджера має бути саме те, що є основою формування такого показника, як реалізований попит або обсяг продажу товарів; те, що визнається парною економічною категорією ринку до категорії «попит», асортимент чого за кількістю, якістю й ціною відповідає категорії попиту. Проте це явно не категорія «асортимент», це структура певної сукупності товарів, товарної категорії. Тобто це характеристика товарної сукупності, а не її самостійна сутність.

Попит населення реалізується/задовольняється на торговельних площах рітейлерів за допомогою реальної пропозиції – виставленого наявного товарного запасу у відповідних кількісних і асортиментних варіантах.

Реалізований товарний запас втрачає свою товарну форму і деякий час перебуває на ринку споживачів у формі продуктового запасу.

Саме *товарний запас*, у відповідному асортименті й розмірі представлений в торговельних залах рітейлерів, і є тією самою шуканою формою наочної товарної *пропозиції*, яка має обслуговувати попит з боку ринку споживачів. Відповідно, об'єм реалізованого товарного запасу є показником обсягу продажів або товарообігу і характеризує обсяг реалізованого попиту на товари.

Виходячи з цього, пропонується модель, яка доводить центральну роль товарних запасів як об'єкта управління в категорійному менеджменті. Це геометро-графіко-аналітична модель взаємодії пропозиції рітейлера, його асортименту товарних запасів і попиту того контингенту населення, який завітав до конкретного рітейлера (рис. 2).

Суть запропонованої моделі полягає в тому, що пропозицію рітейлера (S^R – *supply* – товарна пропозиція) можна представити через сукупність його товарних категорій. Тобто сукупність категорій має надати уявлення про структуру товарної пропозиції. Товарні запаси рітейлера (Z^R) і є його товарною пропозицією або реальним фактичним асортиментом товарів (C_f^R), що має задовольнити попит. Таким чином, модель пропозиції товарів, виражена через категорію «*товарні запаси*», адекватно описується тими ж елементами, що й модель *товарної категорії* (рис. 1). Тоді пропозицію (тобто товарні запаси або наявний асортимент) рітейлера можна представити як сукупність усіх одиниць товарів (SKU) у грошовому виразі в сукупності всіх товарних категорій даного рітейлера:

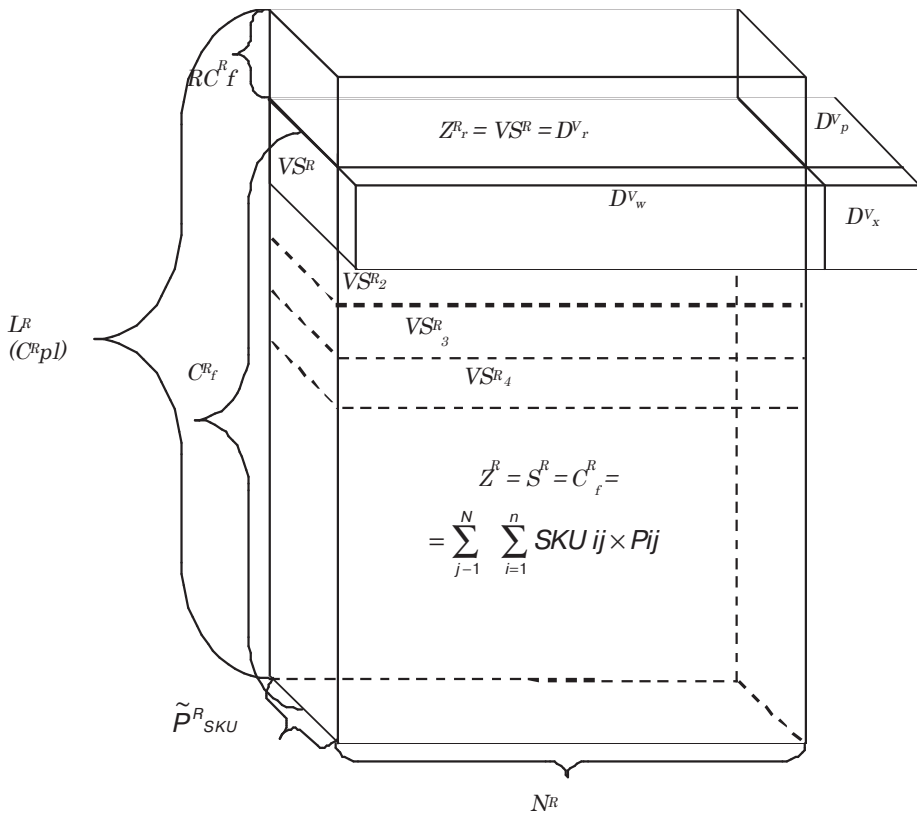
$$S^R(Z^R; C_f^R) = \sum_{j=1}^N \sum_{i=1}^n SKU_{ij} \times P_{ij}. \quad (2)$$

Попит відвідувачів магазину (DV – *demand* – попит на товари і *vendee* – покупець (споживач)) є сукупністю таких елементів:

$$D^V = D_r^V + D_p^V + D_w^V + D_x^V. \quad (3)$$

Враховуючи, що обсяг задоволеного попиту D_r^V являє собою саме те, що для рітейлера є обсягом реалізації товарів (тобто обсягом реалізації товарних запасів – Z_r^R) або величиною товарообігу (VS_r^R – *volume of sales* – обсяг продажу товарів), правомірним буде такий запис:

$$D_r^V = Z_r^R = VS^R. \quad (4)$$



Z^R - товарний запас ритейлера; Z_r^R - реалізований товарний запас ритейлера; VS^R - обсяг продажу; VS^R_2, VS^R_3, VS^R_4 - можливий обсяг продажу за рахунок зменшення незадоволеного попиту; D_r^V - обсяг задоволеного попиту; обсяг незадоволеного попиту: D_p^V - за ціною; D_w^V - за групами товарів; D_x^V - відкладений попит та незадоволений з інших причин; $L^R (C^R_p l)$ - довжина або планова кількість запасу SKU; C^R_f - повнота або фактичний стан запасу SKU; \tilde{P}^R_{SKU} - висота або середньозважена ціна SKU; N^R - ширина асортименту, кількість товарних груп.

Рис. 2. Геометро-графіко-аналітична модель взаємодії пропозиції/асортименту товарних запасів і попиту у ритеїлі,
авторська розробка

Науочно видно, що саме центральний елемент цієї рівності має бути центром уваги й метою управління в сучасному ритеїлі взагалі і в категорійному менеджменті зокрема. Саме обсяг реалізованих товарних запасів є основою формування товарообігу. Тобто для максимізації величини товарообігу потрібно максимізувати реалізацію товарних запасів. У зв'язку з цим різко зростає роль товарних запасів і якість управління ними.

Поняття «товарообіг» стає тим, чим є за своєю сутністю: просто результатом діяльності ритейлу, показником обсягів реалізації товарних

запасів, які за своїми характеристиками збігаються з попитом у конкретний період часу.

Збільшити результати процесу можливо через підвищення якості управління асортиментом товарних запасів і досягнення максимального наближення відповідності пропозиції товарного асортименту в магазинах до попиту і вимог споживачів.

По-перше, збільшити величину товарообігу можливо, якщо запропонувати асортиментну структуру товарних запасів, яка відповідає асортиментній структурі попиту у необхідний час не просто за кількістю товарів, а на рівні кожної SKU:

$$S_{SKUij} \cap D_{SKUij}; \quad SKU \in S \wedge D | T_D \subseteq T_S. \quad (5)$$

До того ж бажано, щоб збігалися показники ширини асортименту пропозиції N^R і попиту N^D за умови незмінно високої якості обслуговування QS:

$$\{N^D \in N^R\}, QS \rightarrow const. \quad (6)$$

На рис. 2 наочно можливо дослідити, що зменшення величин незадоволеного попиту тих, хто відвідав магазин з метою покупки і не зробив її (D_p^V , D_w^V та D_x^V), призведе до збільшення величини задоволеного попиту D_r^V за умови, що загальний попит на певний час залишатиметься величиною незмінною:

$$D_r^V = D^V + (D_p^V + D_w^V + D_x^V); \quad (7)$$

$$D_t^V \rightarrow \max | D_t^V \approx const \wedge (D_p^V; D_w^V; D_x^V) \rightarrow 0.$$

По-друге, збільшити величину товарообігу можна за рахунок скорочення резерву потенційних можливостей ритейлера (RC^R – reserve capacity – резерв можливостей), який являє собою різницю між запланованим розміром асортименту (за стратегічною асортиментною матрицею) і фактичним станом асортименту:

$$RC^R = C_{pl}^R - C_f^R \rightarrow \min \quad (8)$$

або за рахунок наближення фактичного наповнення асортименту до планового рівня:

$$C_f^R / L_k^R \rightarrow 1. \quad (9)$$

Узагальнену аналітичну модель максимізації результату управління асортиментом товарних запасів ритейлера, що може бути надана в розмірі товарообігу, можна представити таким чином:

$$VS(D_r^V; Z_r^R) \rightarrow \max | S_{SKUij} \cap D_{SKUij} \left\{ \begin{array}{l} \{N^D, N^R, QS\} const \\ SKU \in S \wedge D | T_D \subseteq T_S \end{array} \right. \quad (10)$$

$$| D_t^V \approx const \wedge (D_p^V; D_w^V; D_x^V) \rightarrow 0;$$

$$RC^R = C_{pl}^R - C_f^R \rightarrow \min \vee C_f^R / L_k^R \rightarrow 1.$$

Вищезазначене дає змогу побудувати такий логічний ланцюжок:

- на ринку взаємодіють дві економічні категорії: попит і пропозиція;
- попит існує у вимірі потреби населення у конкретній кількості, якості і конкретно-індивідуальних характеристиках товару (тобто конкретного асор-

тименту товарів або їх заміників) за відповідною ціною і у відповідний проміжок часу;

- задовольнити попит за рахунок фактичної купівлі в ритейлі товару за вказаними вище чинниками можливо лише за умови наявності відповідного асортименту товарних запасів як викладених у торговельній залі, так і складованих у підсобних приміщеннях.

Економічне поняття «асортимент» немає можливості задовольнити попит, оскільки є тільки документально оформленим переліком товарів з певними характеристиками. Асортимент товарів – це об'єкт управління маркетологів і товарознавців. Оскільки конкретно-речовинну форму асортимент має лише у формі торговельного запасу, то об'єктом управління категорійного менеджера (як і фінансиста, економіста, логіста тощо) є товарні запаси, а кожна SKU (номенклатурна позиція) є об'єктом управління запасами для підприємства. Організувати управління запасами означає організувати управління запасами по кожній SKU.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, у результаті проведеного дослідження уточнено сутність об'єкта управління в категорійному менеджменті. Доведено, що саме *товарний запас* (у відповідному асортименті й розмірі представлений у торговельних залах ритейлерів) і є формою товарної пропозиції, яка має обслуговувати *попит* з боку ринку споживачів; що саме об'єм реалізованого товарного запасу є характеристикою обсягу реалізованого попиту на товари, тобто показником обсягу продажів або товарообігу. Розроблено геометро-графічну модель товарної категорії за структурними складовими елементами асортименту, а також аналітичну системну модель товарної категорії.

Запропоновано авторську геометро-графіко-аналітичну модель взаємодії пропозиції ритейлера – його асортименту товарних запасів – та попиту того контингенту населення, який завітав до конкретного ритейлера. Модель доводить центральну роль товарних запасів як об'єкта управління в категорійному менеджменті.

Напрямок подальших досліджень є розробка напрямів максимізації обсягів продажів ритейлу на ринку FMCG за рахунок максимізації задоволення попиту споживачів шляхом оптимізації асортименту товарних запасів.

1. Балакирев С.В. Категорийный менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №5. – С. 3–11.

2. Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей / Пер. с англ. С.Б. Ильин, Н.Д. Бирюкова. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 456 с.

3. Гросул В.А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями // Торгівля і ринок України: Темат. збірник. наук. праць. – Вип. 30, т. 2 / Голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – С. 127–133.

4. Жданова Т.С. Ленивый маркетинг. Принципы пассивных продаж. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 94 с.

5. Категорийный менеджмент: теория и практика в России / Кол. авторів: О. Буянова, М. Давидов, Л. Кельбах та ін. – М., 2009. – 45 с.

6. Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Шеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. – СПб: Питер, 2007. – 272 с.

7. Сидоров Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. – М.: Вершина, 2007. – 320 с.

8. *Снегурева В.* Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. – СПб.: Питер, 2007. – 416 с.
9. *Сысоева С.В., Бузукова Е.А.* Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+CD). – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
10. *Durban, M.* (2007). Driving Sustainable Growth Through Category Management // www.kamcity.com.
11. SKU – Stock Keeping Unit // Энциклопедия бизнеса. Маркетинг // profmeter.com.ua.
12. *Speer, F.* (1994). Kompetenz als Erfolgsstrategie – Warengruppen management: Kooperation zwischen Handel und Industrie unerlasslich. DfH, 38(6): 12–16.
13. *Thayer, W.A.* (1994). A Category Management Rx from Doctor Harris. Frozen Food Age, 42(10): 1–24.
14. *Verra, G.J.* (1997). Category Management: a matter of joint optimization / Nyenrode Research Papers Series. Universiteit Nyenrode Research Centers of Universiteit Nyenrode. The Netherlands Business School // www.kamcity.com.
15. *Zenor, M.J.* (1994). The Profit Benefits of Category Management. Journal of Marketing Research, 5: 202–231.

Стаття надійшла до редакції 7.10.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Фінансовий менеджмент: Підручник / За наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2011. – 506 с. Ціна без доставки – 112 грн.

Авторський колектив: **М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, О. І. Соскін, К. С. Горячева.**

Має гриф підручника від Міносвіти України.

У даному підручнику, котрий дає системне і змістовне уявлення щодо управління капіталом у всіх його формах. Комплекс питань, що стосуються фінансово-кредитних відносин на макро- і мікрорівні з точки зору міжнародних стандартів фінансового розвитку, дозволяє сформулювати у читача глибоке уявлення про взаємозв'язки комерційної діяльності підприємств з державним механізмом регулювання монетарної сфери через розробку і реалізацію фінансової і грошово-кредитної політики в Україні.

Включає тезаурус з більш як 700 понять, використаних у підручнику.

Представляє інтерес для студентів вищих навчальних закладів, наукових працівників, викладачів, аспірантів, практичних працівників, а також усіх тих, хто цікавиться фінансовим менеджментом.